

### Junge Leiter

Thiele, Gisela

Forschungsbericht / research report

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Thiele, G. (1986). *Junge Leiter*. Leipzig: Zentralinstitut für Jugendforschung (ZIJ). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-399467>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Forschungsbericht " J u n g e   L e i t e r "

Verfasser: Dr. Gisela Thiele

Leipzig, April 1986

Inhalt

	Blatt
1. Einleitung und Populationsbeschreibung	3
2. Die Arbeitstätigkeit von jungen Leitern - objektive und individuelle Bedingungen	7
2.1. Die Widerspiegelung der konkreten ausgeübten Tätigkeit durch junge Leiter	12
2.2. Die subjektiven Belastungen in der Arbeits- tätigkeit	16
3. Ziele junger Angehöriger der Intelligenz, die im Berufsleben verwirklicht werden sollen	20
4. Charakteristik verschiedener Aspekte des Leiterverhaltens des jeweils vorgesetzten Leiters durch die Fremdbewertung	22
5. Ursachen für die Aufnahme einer Leitungs- funktion und die Einschätzung der zukünf- tigen Tätigkeit durch die Leiter	24
6. Tabellenanhang	28

## 1. Einleitung und Populationsbeschreibung

Mit der ständigen Höherentwicklung des Arbeits- und Produktionsprozesses wird die wissenschaftliche Leitung für das Funktionieren und die Vervollkommnung der gesellschaftlichen Entwicklung eine unabdingbare Voraussetzung. Genosse Erich Honecker unterstrich im Bericht des ZK an den XI. Parteitag: "Die weitere Gestaltung von Leitung, Planung und wirtschaftlicher Rechnungsführung soll gewährleisten, daß die wachsenden Verflechtungen in unserer hochentwickelten Volkswirtschaft immer besser beherrscht werden."<sup>1)</sup>

Die Gestaltung der entwickelten sozialistischen Gesellschaft stellt einen Prozeß vielfältiger und tiefgreifender Veränderungen dar. Die ökonomischen, politischen und sozialen Entwicklungen durchdringen einander und bedingen sich mehr und mehr gegenseitig. Die Beherrschung dieses Prozesses setzt fundierte wissenschaftliche Einsichten in die gesellschaftlichen Entwicklungsgesetze und die Fähigkeit zu ihrer schöpferischen und komplexen Anwendung voraus. Gleichzeitig wird die Motivierung und Mobilisierung der Werktätigen zu einem entsprechenden Handeln verlangt. Die Meisterung des wissenschaftlich-technischen Fortschritts und die Einführung neuer Schlüsseltechnologien fordern aber ebenso nachdrücklich die Fähigkeit und die Bereitschaft der Werktätigen umzulernen, d. h. flexibel einsetzbar zu sein. Die ökonomische Strategie der SED orientiert erneut, entsprechend den Beschlüssen des XI. Parteitages, auf beschleunigtes Wirtschaftswachstum auf dem vorwiegend intensiv erweiterten Entwicklungsweg, welcher insbesondere an die Produktionskollektive und deren Leitung erhöhte Anforderungen stellt. Diese ständig wachsenden Anforderungen an die Leitungstätigkeit erfordern noch höheres politisches Verantwortungsbewußtsein, fachliches Wissen und Können sowie hohe Flexibilität der Leiter.

---

1) E. Honecker, Bericht des ZK an den XI. Parteitag der SED.  
In: Neues Deutschland, vom 18.4.1986, S. 6

Den jungen Leitern kommt eine besondere Bedeutung zu, weil vor ihnen ein relativ langer ökonomischer und sozialer Prozeß der Führung und Leitung liegt.

Vorliegender Forschungsbericht widmet sich deshalb ausgewählten objektiven und individuellen Bedingungen der Tätigkeit von jungen Leitern in der Praxis.

Grundlage bildet die 8. Etappe unserer Studentenintervallstudie, SIS 7 genannt, die 10 Jahre nach Studienende bei Hochschulkadern in Form einer postalischen Befragung durchgeführt wurde. 370 junge Angehörige der Intelligenz wurden einbezogen, deren durchschnittliches Alter entsprechend der Anlage der Untersuchung jetzt 33 Jahre beträgt. Um die jeweilige Spezifik der verschiedenen Leitungsebenen zu berücksichtigen, ist eine Differenzierung nach verschiedenen Leitungsstufen erfolgt.

Folgende Teilgruppen wurden dabei erfaßt:

1. Leiter der Nomenklaturstufe III = 23 %  
(d. h. Abteilungsleiter und stellvertretende Abteilungsleiter) Produktionsleiter, Leiter Technik usw., ausgewählte Nachwuchskader)
2. Leiter der Nomenklaturstufe IV = 32 %  
(in unserer Untersuchung beschränkt sich diese Gruppe insbesondere auf Gruppenleiter, Themenleiter, Forschungsleiter)
3. Mitarbeiter von Leitungen, welche selbst kein Weisungsrecht besitzen = 17 %  
(z. B. Stabsmitarbeiter, Gewerkschafts- und Parteileitungsmitglieder usw.)
4. künftige Leiter = 4 %  
(d. h. solche Hochschulkader, die in 3 bis 5 Jahren eine Leitungsfunktion bekleiden und deshalb gegenwärtig darauf vorbereitet werden)
5. Hochschulkader ohne Leitungsfunktion = 24 %  
(d. h. junge Angehörige der Intelligenz, die in absehbarer Zeit keine Leitungsfunktion ausüben werden)

Durch diese Differenzierung ist es möglich, zwischen den einzelnen Gruppen spezifische Unterschiede festzustellen, die zu einer genaueren Charakterisierung der verschiedenen Leiterebenen führen. Der Entwicklungsaspekt kann insofern erfaßt werden, als von wesentlichen Fragestellungen die vorliegenden Daten mit den Ergebnissen der 6. und 7. Etappe der Studentenintervallstudie, die in den Jahren 1976 und 1979 durchgeführt wurden, verglichen werden können. Der Anteil der Geschlechter ist in der Gesamtpopulation der Fach- und Hochschulkader annähernd gleich. Der Anteil der Frauen, welcher Leitungsfunktionen ausübt, ist in den letzten Jahren stärker als früher angestiegen. Insgesamt üben aber Frauen wesentlich weniger Leitungsfunktionen aus als männliche Hochschulkader. Bereits auf einer relativ niedrigen Leitungsebene (z. B. Brigadier, Gruppenleiter usw.) ist das Bekleiden von Leitungsfunktionen stark zugunsten der Männer ausgeprägt. Mit höherer Nomenklaturstufe nimmt der Frauenanteil an Leitungsfunktionen immer mehr ab. Bei Leitern der Nomenklaturstufe III beträgt in unserer Untersuchung das Verhältnis 89 % männliche und 11 % weibliche Leiter. Höher repräsentiert sind jedoch Frauen bei der Mitarbeit in Leitungen, wo der Frauenanteil berücksichtigt werden muß und die Belastungen der Funktion nicht so hoch sind.

Für die Charakteristik der Arbeitstätigkeit, auf die später eingegangen wird, ist zunächst die Verteilung auf die einzelnen Bereiche von Bedeutung. Der weitaus größte Teil der erfaßten Hochschulkader übt eine Tätigkeit in der Industrie aus (60 %). 9 % sind im Hoch- und Fachschulwesen und weitere 9 % im Gesundheitswesen beschäftigt. 8 % arbeiten im Staatsapparat, 5 % im Transport- bzw. Verkehrswesen, 6 % im Dienstleistungsbereich und 3 % in sonstigen Sphären.

Die Beschäftigtenstruktur der Hochschulkader auf den verschiedenen Leitungsstufen weist Tabelle 1 aus.

**Tab. 1:** Die Verteilung der Hochschulkader auf die Leitungsebenen der verschiedenen Bereiche der Volkswirtschaft (Angaben in %)

	Industrie	Hoch- und Fachschulwesen	Gesundheitswesen	Staatsapparat	Transport/ Verkehrswesen	Dienstleistung/ Handel	Sonstiges
Leiter Nom. III	50	5	8	8	13	11	5
Leiter Nom. IV	66	4	13	8	1	6	2
Mitarbeiter in Leitungen	63	4	7	11	7	4	4
künftige Leiter	37	21	7	20	0	0	14
ohne Leitungsfunktion	62	18	5	5	5	4	1

Zwischen männlichen und weiblichen Leitern gibt es in den Tätigkeitsbereichen keine nennenswerten Unterschiede. Die meisten arbeiten in der Industrie, wobei im Gesundheitswesen etwas mehr Männer als Leiter erfaßt wurden (Stationsärzte, Oberärzte usw.) und die Frauen im Staatsapparat etwas häufiger Leitungsfunktionen ausüben, was annähernd den tatsächlichen Verhältnissen entspricht.

Von den Beschäftigten in der Industrie sind 26 % in der Leitung und Planung tätig, 16 % in der Information/Dokumentation und 21 % direkt im Produktionsprozeß. 21 % arbeiten in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und 17 % in anderen Sphären. Die künftigen Leiter sind nur in der Information/Dokumentation und in Forschung und Entwicklung beschäftigt, woraus sich die besondere Rolle dieser Kader, wie im folgenden bewiesen wird, erklärt.

Die in der Untersuchung erfaßten Leiter der Nomenklaturstufe III üben zum größten Teil eine Funktion in den Bereichen Leitung/Planung und in der Produktion aus. Das gleiche Bild ergibt sich bei Mitarbeitern von Leitungen. Alle anderen Leiter sind in etwa gleichem Umfang auf die übrigen Bereiche in der Industrie ver-

teilt. Diese Angaben sind bei der Auswertung und Charakteristik der Leitungstätigkeit der einzelnen Aussagen zu berücksichtigen.

## 2. Die Arbeitstätigkeit von jungen Leitern - objektive und individuelle Bedingungen

Die nähere Bestimmung der ausgeübten Tätigkeit ist für die Bewertung des Leistungsverhaltens eine wichtige Voraussetzung. Allgemein ist davon auszugehen, daß die sozialistische Gesellschaftsordnung das soziale Ziel verfolgt, auf der Grundlage der veränderten sozialökonomischen Natur der Arbeit die Entscheidungsfreiheit aller Werktätigen weiter auszudehnen, Räume für ihre schöpferischen Initiativen zu schaffen, für soziale Aktivitäten, für eine umfassendere, allseitige Persönlichkeitsentfaltung.

Die Untersuchungen verweisen insgesamt auf die Tatsache, daß für die Mehrheit der Werktätigen, selbst auch für jene mit großen Möglichkeiten der Selbstverwirklichung in der Arbeit und starker Orientierung auf die Arbeit als unmittelbare Sphäre der Bedürfnisbefriedigung, diese nach wie vor in beträchtlichem Maße als Existenzmittel betrachtet wird. Das entspricht den gegenwärtigen realen Bedingungen im Sozialismus.

Das Bildungsniveau, die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten erweisen sich dabei als wichtige Voraussetzungen für eine effektive Leitungstätigkeit, wobei die Anforderungen, die an die einzelnen Leitungsebenen gestellt werden, durchaus differenziert sind.

In der Untersuchung wird z. B. in recht hohem Maße zugestimmt, daß das Niveau der Tätigkeit Hochschulbildung erfordert, dabei erfolgte in allen Teilgruppen eine größere Zustimmung als vor 10 Jahren. Es wird ferner eine Zunahme der Verantwortlichkeiten, und damit eine Aufgabenvielfalt bejaht, die eine positivere Einstellung bewirken. Insbesondere künftige Leiter und Leiter der untersten Nomenklaturstufe stimmen häufig vollkommen zu.

Nicht ganz so positiv schätzen Hochschulkader ihre Tätigkeit in



der Weise ein, daß sie der studierten Fachrichtung entspricht. Im Laufe der Arbeitstätigkeit erfolgt besonders von den Leitern eine immer stärker eingeschränkte Zustimmung, dagegen kaum von den Werktätigen ohne Leitungsfunktion. Knapp die Hälfte der Leiter der Nomenklaturstufe III meinen, ihre Tätigkeit entspricht nicht der von ihnen studierten Fachrichtung, die Hochschulkader ohne Leitungsfunktion stimmen dem nur zu 29 % zu. Diese Aussage ist zumindest durch zwei Aspekte bestimmt. Zum einen wird ein beträchtlicher Teil angeeigneten Lehrstoffs in der Leitungspraxis nicht benötigt und zum anderen müssen oft Tätigkeiten ausgeführt werden, die von inhaltlich-beruflicher Arbeit weit entfernt sind, und mehr organisatorische und soziale Anforderungen stellen. Bei Abteilungsleitern oder Fachdirektoren ist die Spanne zwischen studierter Fachrichtung und den Arbeiten, die bewältigt werden müssen, besonders groß.

Tabelle 2 bestätigt diese Aussage, indem die notwendige Qualifikation nach dem Stellenplan und dem Niveau der realen Anforderungen teilweise beträchtlich auseinanderfallen.

Tab. 2: Die zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben nötige berufliche Qualifikation (1. nach Stellenplan und 2. nach Niveau der realen Anforderungen)  
(Angaben in %)

	Promotion 1. / 2.	HS-Abschluß 1. / 2.	FB-Abschluß 1. / 2.
Leiter Nom. III	5 / 5	74 / 52	18 / 32
Leiter Nom. IV	6 / 6	74 / 61	19 / 28
Stabsmitarbeiter	4 / 4	76 / 55	20 / 37
künftige Leiter	14 / 14	72 / 50	14 / 36
Werktätige ohne Leitungsfunktion	8 / 4	61 / 52	29 / 39
<hr/>			
männl. Leiter	6 / 6	73 / 58	19 / 36
weibl. Leiter	0 / 3	81 / 49	19 / 42

(Die bis 100 % fehlenden Angaben beziehen sich auf untere Qualifikationsabschlüsse.)

Nur in Beziehung der Promotion gibt es ein annäherndes Gleichgewicht, indem die realen Tätigkeitsanforderungen dem tatsächlich erforderlichen Qualifikationsniveau entsprechen.

Beim Hochschulabschluß existieren dagegen recht große Unterschiede, indem offensichtlich Tätigkeiten ausgeübt werden, welche deutlich unter dem geforderten Qualifikationsniveau liegen. Meistens sind das organisatorische oder Routinearbeiten, die täglich anfallen, oft aber von Hilfskräften ausgeführt werden könnten. Bei einer entsprechenden Arbeitsorganisation wären im volkswirtschaftlichen Maßstab aufgrund dessen wahrscheinlich beträchtliche Leistungssteigerungen möglich. Insbesondere weibliche Leiter führen Tätigkeiten aus, die nicht dem geforderten Niveau entsprechen. Die Untersuchungen weisen oft auf diesen Umstand hin, indem Frauen Arbeiten übertragen werden, die sie a) unterfordern und b) nur begrenzt verantwortungsvoll sind. Den weiblichen Hochschulkadern wird dementsprechend weniger zuge-  
traut, sie werden oft als unzuverlässig (z. B. bei Krankheit der Kinder usw.) betrachtet.

Junge Werktätige mit Fachschulabschluß sind entsprechend der realen Anforderungen teilweise über ihrem Qualifikationsabschluß tätig. Auffällige Unterschiede treten auch hier bei Frauen mit einer Leitungsfunktion auf.

Insgesamt wäre eine homogenere Verteilung wünschenswert, indem die ausgeführten Tätigkeiten möglichst adäquat der geforderten Qualifikation entsprechen. Sowohl die nichtqualifikationsgerechten Tätigkeiten der Hochschulabsolventen als auch die über dem Qualifikationsniveau liegenden Arbeiten der Fachschüler bewirken kein optimales Ausschöpfen der Leistungsreserven. Noch mehr muß dieser Tatsache in den Betrieben und Kombinatcn Rechnung getragen werden.

Aus dem bisher Gesagten ist es nicht verwunderlich, daß die Tätigkeitsverbundenheit höher ausgeprägt ist als die Verbundenheit mit dem studierten Beruf. Die jungen Angehörigen der Intelligenz haben sich in ihre Tätigkeit integriert, kennen nach mehrjähriger

Arbeit ihre Aufgaben und identifizieren sich mit ihnen. Hinzu kommt ein gewisser Anpassungseffekt, der ebenfalls eine höhere Tätigkeitsverbundenheit bewirkt. Der Beruf ist bei der Vielgestaltigkeit der Praxisanforderungen oft von sekundärer Bedeutung und wird meistens auch in der Bedeutung bei der Ausführung von bestimmten Tätigkeiten unterschätzt, weil die Verbindungen dazu nicht mehr ursächlich hergestellt werden. In der Untersuchung wird z. B. eine bedeutende Zunahme der Tätigkeitsverbundenheit bei allen Teilgruppen im Vergleich zur 6. Untersuchungsetappe deutlich. Sie ist bei den Leitern am stärksten ausgeprägt. Zufriedenheit mit der Tätigkeit zeugt von einer Anpassung und Identifikation der jungen Intelligenz an die jeweilige Produktionsorganisation, d. h., daß die Anforderungen an den Werkstätigen und die ihm gebotenen Möglichkeiten zunehmend seinen Bedürfnissen entsprechen und mit seinen Orientierungen, seiner sozialen Einstellung und seiner Interessenausrichtung im Einklang stehen, die sich natürlich wiederum unter dem Einfluß dieser Anforderungen spezifisch verändern und entwickeln.

Tab. 3: Die Entwicklung der Verbundenheit mit der Tätigkeit im Vergleich zur 6. Untersuchungsetappe 1979  
(Angaben in %)

Mit meiner Tätigkeit fühle ich mich fest verbunden			
1 vollkommen ... 6 überhaupt nicht			
	Positionen 1 + 2	Positionen 5 + 6	Veränderung gegenüber 1979 durch Mittelwert- abweichung
Leiter Nom. III	79	4	+ 0,93
Leiter Nom. IV	81	3	+ 0,79
Stabsmitarbeiter	68	4	+ 0,58
künftige Leiter	85	0	+ 0,73
Werkstätige ohne Leitungsfunktion	54	6	+ 0,63
-----			
männl. Leiter	80	3	+ 0,79
weibl. Leiter	65	7	+ 0,71

Es sollte in diesem Zusammenhang erwähnt werden, daß Hochschul-  
kader, die bereits unmittelbar nach dem Studium eine Leitungs-  
funktion aufgenommen haben, sich von jenen, die erst nach 5 Jah-  
ren Praxis Leiter geworden sind, in Beziehung der Tätigkeitsver-  
bundenheit nicht signifikant unterscheiden.

Eine hohe Identifikation und Zufriedenheit mit der ausgeübten  
Tätigkeit führt dennoch nicht automatisch zu hohen Leistungen.  
Längst werden gegenwärtig noch nicht die subjektiv vorhandenen  
Leistungspotenzen unter den Angehörigen der jungen Intelligenz  
ausgeschöpft. Es hat sich zwar eine positive Entwicklung gegen-  
über den letzten 10 Jahren ergeben, aber insgesamt bleibt noch  
ein recht großer Teil unter seinem tatsächlichen Leistungsver-  
mögen. Allein ein Drittel der Werkstätigen ohne Leitungsfunktion,  
die Hälfte der Stabsmitarbeiter und selbst ein Fünftel der Lei-  
ter der Nomenklaturstufe III stimmen vollkommen zu, daß sie mehr  
leisten könnten, wenn man von ihnen mehr verlangte. Natürlich  
sind diese Aussagen vom eigenen Anspruchsniveau abhängig, sie  
werden aber auch durch die unterschiedlich gestellten Arbeits-  
anforderungen in hohem Maße bestimmt. In beiden Richtungen muß  
deshalb insbesondere von der staatlichen Leitung aus gearbeitet  
werden.

Bedenkt man desweiteren, daß 45 % der Frauen mit einer Leitungs-  
funktion angeben, mehr leisten zu können, wenn mehr gefordert  
wäre, dann werden große Leistungsreserven sichtbar. Dagegen  
stimmen dieser Tatsache aber nur 18 % der männlichen Leiter zu,  
was darauf hinweist, daß die Arbeitsanforderungen, die an Frauen  
gestellt werden, offensichtlich geringer und anspruchsloser  
(gemessen an der Hochschulqualifikation) sind.

Ausschöpfung des Leistungsvermögens ist schließlich auch abhän-  
gig von der Zufriedenheit mit der Höhe des Gehaltes.

Generell ist die Zufriedenheit in Folge der Erhöhung der Netto-  
geldeinnahmen bei der Einführung der Hoch- und Fachschulgehälter  
gestiegen. Dennoch gibt es beispielsweise bei leistungsabhängigen  
Gehältern einen gewissen "Gewöhnungseffekt" indem nur bei

Krankheit dieser Zuschlag nicht gewährt wird. Leistungsunterschiede zwischen den einzelnen Mitarbeitern führen meistens nicht zu differenzierten Zuschlägen. Allzu schnell gewöhnt man sich meist an die Zuschläge, sowohl vom Seiten der Hochschulkader als auch der vorgesetzten Leitungen. Dennoch bleibt die Tatsache bestehen, daß 30 % derjenigen ohne Leitungsfunktion und 37 % der Leiter höherer Nomenklaturstufen überhaupt nicht mit ihrem Nettoeinkommen zufrieden sind. Bei den Nichtleitern zeigt sich sogar eine leicht abnehmende Zufriedenheit seit der 5. Untersuchungsstufe. Was die Leiter der Nomenklaturstufen III und IV betrifft, begründen sie ihre Unzufriedenheit meist damit, daß sie sich entsprechend der Vielfalt und des quantitativen Ausmaßes der an sie gestellten Aufgaben und der damit notwendig werdenden Überstunden unterbezahlt fühlen. Von der Höhe des Gehaltes aus gesehen ist die Übernahme einer Leitungsfunktion zumeist nicht lukrativ.

### 2.1. Die Widerspiegelung der konkreten ausgeübten Tätigkeit durch junge Leiter

Leistungsmotivation und damit das Bestreben, mehr und besseres für die Gesellschaft zu leisten, sind nicht nur abhängig z. B. vom qualifikationsgerechten Einsatz der Hochschulabsolventen oder von der Höhe der Nettogeldeinnahmen, sondern entwickeln sich vor allem auch aus dem eigentlichen Arbeitsinhalt heraus. Tätigkeiten, die gewisse Freiheitsgrade ermöglichen und damit der freien Entwicklung der Persönlichkeit Raum bieten, setzen wahrscheinlich wesentlich besser Leistungsreserven frei, als streng reglementierte Arbeitsabläufe ohne eigene Entscheidungsbefugnisse. Indikatoren für eine nähere Charakteristik der Arbeit in dieser Weise sind die Häufigkeit des Wechsels der Arbeitsanforderungen oder die Möglichkeit, den Ablauf der Tätigkeit selbst festlegen zu können.

Junge Werkstätige mit Hochschulbildung üben nach eigenen Angaben meist Tätigkeiten aus, die abwechslungsreich, vielgestaltig

sind, ohne einen streng vorgegebenen technologischen Algorithmus. Die Hälfte der Hochschulkader gibt an, daß ihre Arbeitsanforderungen zum größten Teil wechseln, nur einige immer gleich sind. Ein Viertel arbeitet unter ständig neuen Anforderungen, indem neue Situationen neue Probleme hervorrufen, und ein weiteres Viertel ist unter zum größten Teil wiederholten Arbeitsanforderungen tätig.

Natürlich wechseln bei Leitern die Arbeitsaufgaben am häufigsten, ständig gibt es neue Anforderungen, die neue durchdachte Lösungswege erfordern. Terminliche Zwischen- oder Schnellaufträge behindern sehr oft eine kontinuierliche und systematische Leiter-tätigkeit, so daß die Leiter höherer Leitungsebenen wiederum mit dem häufigen Wechsel ihrer Arbeitsanforderungen am unzufriedensten sind.

Gleiches gilt in Beziehung der Zufriedenheit mit dem Ausmaß der Entscheidungsbefugnis über den Arbeitsablauf, die von Leitern höherer Ebenen am häufigsten nur eingeschränkte Zustimmung erhält.

Insgesamt zeigt sich, daß die Leiter der Nomenklaturstufe III von allen anderen Teilgruppen sowohl über ihre Entscheidungsbefugnis, über den Wechsel der Arbeitsaufgaben als auch betreffs der kollegialen Zusammenarbeit am wenigsten zufrieden sind. Die Angehörigen dieser Leitungsebene bedürfen vermutlich größerer Autonomie und höherer Entscheidungsbefugnisse bei gleichzeitiger häufiger Information über die geleistete Arbeit durch die unmittelbar vorgesetzten Leiter.

Für eine hohe Arbeitsmotivation ist darüber hinaus die Bedeutung der Arbeitsaufgabe innerhalb des Betriebes wesentlich. Leiter schätzen ihre Aufgaben für den Betrieb am höchsten ein, sind sie doch für die nächsthöhere Leitungsebene immer entsprechende Bezugspunkte, die für den betrieblichen Reproduktionsprozeß notwendig sind. Daß Werktätige ohne Leitungsfunktion ihre Arbeitsaufgaben für den Betrieb am geringsten bewerten, ist nicht verwunderlich, weil ihr Bezugspunkt nicht primär der Betrieb, son-

dem zunächst das Kollektiv ist. Erwähnenswerter erscheint, daß die Mitarbeiter einer Leitung ihrer Aufgabe innerhalb des Betriebes eine ebenso geringe Bedeutung beimessen. Sie haben zwar keine Weisungsbefugnisse, dennoch aber entscheidende Mitspracherechte in den Leitungsorganen, so daß diese Aussage verwundert. In diesem Zusammenhang muß darauf verwiesen werden, daß die unvoreingenommene Unterstützung hinsichtlich der Bewältigung von beruflichen Aufgaben von der Betriebsleitung bei fast allen Teilgruppen seit der 6. Untersuchungsstufe stark zurückgegangen ist.

Tab. 4: Mit den Kollegen der Betriebsleitung kann ich offen über Fehler und Mißstände reden, die die Erfüllung der beruflichen Aufgaben behindern  
(Angaben in %)

	Das trifft zu ...					
	vollkommen 1976	1986	mit Einschränkung 1976	1986	überhaupt nicht 1976	1986
Leiter Nom. III	50	58	36	31	14	11
Leiter Nom. IV	53	53	35	34	12	13
Stabsmitarbeiter	49	45	33	33	18	22
künftige Leiter	67	53	25	39	8	8
Werkstätige ohne Leitungsfunktion	43	21	46	51	11	28

Die Tabelle verdeutlicht eine starke Abnahme bei Werkstätigen ohne Leitungsfunktion, indem diese weniger offen mit der Betriebsleitung über Fehler und Mißstände reden können. Vermutlich ist diese Tatsache weniger auf Desinteresse von seiten der Leitung begründet; eher ist eine größere Konzentration auf die Leitungskader beabsichtigt. Im Zuge der Kombinatbildung, die sich besonders rasch in den vergangenen 10 Jahren vollzogen hat, sind die Dimensionen der Leitungstätigkeit gewachsen, die Leitungshierarchie hat sich durch die Bildung von Stammbetrieben erhöht, so daß gewissermaßen der Abstand zum einzelnen Mitarbeiter, insbesondere zum Nichtleiter, größer geworden ist.

Bei aller Konzentration auf die Leiter, auf ihre größere Verantwortlichkeit und Entscheidungsbefugnis ist es dennoch notwendig, auch Hochschulkadern ohne Funktion anspruchsvolle Aufgaben zu übertragen und sie dadurch zu fördern und zu fordern. Die sozialistische Demokratie bietet für alle Werktätigen große Möglichkeiten der Mitbestimmung und Mitverantwortung.

Das Recht und die Möglichkeit, Verantwortung auf Mitarbeiter zu delegieren, wird noch nicht genügend wahrgenommen, aus welchen Gründen auch immer. Damit wird unter einem bestimmten Teil der jungen Intelligenz die Leistungsbereitschaft und das Engagement nicht ausreichend stimuliert und genutzt.

Die Untersuchungen bestätigen deutlicher als zuvor, daß der Arbeitsinhalt des Leiters am meisten dem Bild des Hochschulabsolventen entspricht, obgleich die Zufriedenheit mit manchen Arbeiten nicht die höchste ist.

Deutlich widerspiegelt sich diese Aussage durch das Verhältnis des subjektiven Leistungsvermögens zur objektiv geforderten Leistung. Tabelle 1 im Anhang verdeutlicht teilweise nahezu gravierende Unterschiede zwischen den Werktätigen ohne Leitungsfunktion und den Leitern der Nomenklaturstufe III.

Nichtleiter schätzen das eigene Leistungsvermögen in allen Positionen höher ein als das, was von ihnen in der Arbeit tatsächlich gefordert wird. Möglich wäre eine Überschätzung der eigenen Leistung bei Werktätigen ohne Leitungsfunktion, zumal von ihnen selbst angegeben wurde, daß sie sich nicht so gut wie beispielsweise Leiter einschätzen können, dafür sind jedoch die auftretenden Unterschiede meist zu groß. Alles weist auf eine starke Unterforderung der Nichtleiter hin. Besonders deutlich zeigt sich eine Unterforderung bei folgenden Anforderungen:

- andere politisch überzeugen,
- aktuelle Ereignisse interpretieren,
- einen politischen Standpunkt behaupten,
- Konflikte unter Arbeitskollegen lösen und
- Vorschläge zur Erhöhung der Effektivität im Betrieb ausarbeiten.



Gerade diese Anforderungen stellen oft andererseits aber gewisse Schwachpunkte in der Arbeit von Leitern dar, die durch Hochschulkader, welche keine Funktion ausüben, in bestimmtem Umfang übernommen werden könnten. Anzunehmen ist, daß diesen sowohl weniger zugetraut als auch zugemutet wird. Entwickelte Fähigkeiten können deshalb nicht angewendet, noch weiterentwickelt werden.

Was die Leiter betrifft, so zeigt sich hier ein anderes, differenziertes Bild. Hier fallen subjektives Leistungsvermögen und objektiv geforderte Leistung oft auseinander.

In einer Reihe von Leitungsaktivitäten werden höhere Anforderungen gestellt, als sie sich in der Lage fühlen, zu erfüllen. Das betrifft vor allem solche Tätigkeiten wie

- andere politisch überzeugen,
- Arbeitsbesprechungen leiten,
- Arbeitsablauf organisieren,
- Konflikte unter Arbeitskollegen lösen,
- andere in Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben einbeziehen und
- schnell und sicher entscheiden.

An die Hochschulkader ohne Leitungsfunktion werden dagegen weit geringere direkte Leitungsanforderungen gestellt, dennoch glauben sie, einen Teil davon erfüllen zu können. Hier liegen für die konkrete Leitertätigkeit wichtige Reserven, die den Leiter entlasten, die Werk tätigen ohne Leitungsfunktion aber besser befriedigen können. Auf dieses Problem sollte auch auf Leiterschulungen nachdrücklich verwiesen werden.

## 2.2. Die subjektiven Belastungen in der Arbeitstätigkeit

Für die Entfaltung der Persönlichkeit, für die Entwicklung des Leistungsverhaltens sind nicht nur die objektiv geforderten und subjektiv erbrachten Arbeitsleistungen wichtig, sondern in nicht unwesentlichem Maße die Belastung des Menschen durch die Arbeitstätigkeit. Unter Belastung wird dabei die physische und psychi-

sche Beanspruchung durch die Arbeitstätigkeit verstanden, die eine Schwächung des psychophysischen Zustandes des Menschen hervorruft und meist als Verschlechterung der Arbeitsleistungen bzw. als Vergrößerung der notwendigen psychophysischen Anstrengung je Leistungseinheit nachzuweisen ist.<sup>2)</sup>

Die Auswirkung der Belastung hängt wesentlich von der Toleranzgrenze der Belastbarkeit ab; wird diese überschritten, kommt es zur Überbelastung, die bei Leitern häufiger als bei anderen Teilgruppen auftritt.

Verständlich ist, daß mit der Änderung von bestimmten Arbeits- und Lebensbedingungen und mit wachsender Berufserfahrung unterschiedliche Belastungsgrenzen auftreten, die einen Wechsel im Bedingungsgefüge bewirken, indem sich einige Belastungen reduzieren, andere sich verstärken oder sogar neue Belastungen auftreten. Vergleicht man die Ergebnisse der Studentenintervallstudie von 1976 mit der von 1985, können folgende Rangreihen nach der Stärke der Belastungen bei Leitern der Nomenklaturstufe III festgestellt werden:

1976 fanden die Abteilungsleiter (bzw. stellvertretenden Abteilungsleiter) folgende Bedingungen am stärksten belastend (statistische Mittelwertangaben):

Mich belastet folgendes

1 sehr stark ... 6 sehr schwach/gar nicht

	1976	1985	Diff.
1. persönliche berufliche Perspektive	3.55	4.61	-1.06!
2. mangelnde Übereinstimmung von fachlicher Ausbildung und gegenwärtigem Arbeitsgebiet	3.57	4.05	-0.48
3. Mangel an Freizeit	3.79	3.28	+0.57
4. Wohnverhältnisse	3.90	4.98	-1.08!
5. Störungen und Erschwernisse bei der Arbeit (Lärm, schlechte Luft)	4.10	5.11	-1.01

2) vgl. Wörterbuch der Psychologie, Leipzig 1976, S. 73

Insgesamt hat sich 1985 gegenüber 1976 die Rangfolge wie folgt verändert:

	1985	1976
1. Mangel an Freizeit	3.28	3.79
2. Umfang der Arbeitsaufgaben	3.34	5.41
3. Fehlen von wichtigen materiellen Voraussetzungen (Stoffe, Geräte)	3.43	3.88
4. Mängel in der Arbeitsorganisation	3.44	4.47
5. zu wenig Zeit für wissenschaftlich-schöpferische Arbeit	3.48	x

x = Diese Angabe wurde in der 6. Etappe nicht gefragt.

In den fünf am stärksten als belastend empfundenen Bedingungen haben sich im Verlaufe von 9 Jahren recht große Veränderungen ergeben. Die persönliche berufliche Perspektive wird am Beginn der Leitungstätigkeit in der Praxis am unklarsten und damit am stärksten als belastend empfunden. Die Hochschulabsolventen, welche gleich nach dem Studium eine Leitungsfunktion aufgenommen haben, können ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten und somit Erfolge entsprechend der an sie gestellten Anforderungen noch nicht genügend einschätzen. Die Frage nach der beruflichen Perspektive verliert nach 9 Jahren recht stark an Bedeutung. Eine erfreuliche Tendenz, die darauf verweist, daß die Hochschulkader nunmehr klare Vorstellungen und verbindliche Orientierungen über ihren weiteren Werdegang besitzen. Die mangelnde Übereinstimmung von fachlicher Ausbildung und dem gegenwärtigen Arbeitsgebiet ist eine bekannte Erscheinung, die unmittelbar beim Übergang von der Hochschule zur Praxis oft deutlich hervortritt. Die jungen Angehörigen der Intelligenz kommen teilweise noch mit unzureichenden oder wenig realen Vorstellungen von der Universität und stellen Kenntnislücken erst in der konkreten Arbeitstätigkeit fest, ein Mangel, der oft noch nicht ausreichend praxisorientierten Ausbildung. Nach fast 10 Jahren haben sich die Hochschulkader mit ihrer Tätigkeit identifiziert und meistern die Anforderungen weitgehend, haben sich auf die praktischen Probleme eingestellt, so daß 1985 diese Art von Belastungs-

empfindung nicht mehr unter den ersten 10 auftritt.

Der begrenzte Umfang an Freizeit rückt dagegen mehr in den Vordergrund der Belastungen, der sich nicht nur aus den zunehmenden Arbeitsaufgaben, sondern auch aus höheren gesellschaftlichen Anforderungen ergibt.

Insgesamt kann 1985 ein Rückgang der Mehrheit als belastend empfundene Bedingungen aus dem persönlichen Bereich festgestellt werden (berufliche Perspektive, Wohnverhältnisse), dagegen jedoch eine Zunahme verschiedener Erfordernisse aus dem Bereich der beruflichen Tätigkeit. Das ist einmal durch die Lösung verschiedener privater Probleme relativ zu sehen, stellt aber zugleich Ausdruck einer hohen Identifikation der Hochschulkader mit ihrer Tätigkeit dar. (Vergleiche Tabelle 2 im Anhang!)

Nicht nur solche Belastungen, die aus der Arbeitstätigkeit erwachsen, können die Effektivität der Leitungsprozesse beeinträchtigen, gesundheitliche Fragen sind ebenfalls von Gewicht. Tendenziell weisen die Untersuchungen nach, daß mit höherer Belastung in der Arbeitstätigkeit gesundheitliche Probleme zunehmen. Künftige Leiter z. B. sind am wenigsten krank geschrieben gewesen, knapp die Hälfte überhaupt nicht. Leiter mit höherem Verantwortungsbereich sind dagegen im vergangenen Jahr nur zu 6 % gar nicht erkrankt. Das drückt die außerordentlich hohe Beanspruchung der Leiter aus, die gesundheitlich stärker gefordert sind.

Folgende Rangfolge in der Belastung durch verschiedene gesundheitliche Probleme hat sich bei Hochschulkadern ergeben:

**Tab. 5:** Wie stark werden Sie durch folgende Beschwerden belastet? (1 sehr stark ... 6 sehr schwach/gar nicht)  
(Angaben in  $\bar{x}$ )

	1985	Veränderung gegenüber 1976
Kopfschmerzen	4,74	+0,11
mangelndes allgemeines Wohlbefinden	4.85	+0.37 !
depressive Stimmung	4.86	+0.26
Herz-Kreislauf-Beschwerden	5.09	+0.31
Schlaflosigkeit	5.18	+0.48 !

Wenn auch die Belastung durch die genannten Beschwerden nicht übermäßig ausgeprägt ist, tritt doch eine Zunahme aller Beschwerden gegenüber früheren Untersuchungsergebnissen auf. Die Zunahme der Beschwerden ist in allen Teilgruppen zu verzeichnen, mit Ausnahme der künftigen Leiter, die sich nicht mehr so stark wie in der 6. Untersuchungsetappe belastet fühlen. Ein Beweis mehr dafür, daß sie sich auf die in absehbarer Zeit zu erfüllende Leitungsfunktion orientiert haben, sie mit starkem Engagement der Aufgabe entgegensehen.

### 3. Ziele junger Angehöriger der Intelligenz, die im Berufsleben verwirklicht werden sollen

Das Bestreben, bestimmte Ziele zu verfolgen, umfaßt eine Grundhaltung der konsequenten und beharrlichen Verfolgung von Aufgaben, Perspektiven und Absichten durch den Menschen. Das Zielsetzen erfordert demzufolge ein differenziertes Perspektiverleben sowie exakte Handlungsplanung und hinreichende Folgeantizipation.

In der Arbeitstätigkeit gibt es übergreifende Ziele, die angestrebt werden, und solche, die relativ begrenzt nur für die entsprechende Tätigkeit gelten. Relativ übergreifende Ziele, die im Berufsleben gestellt werden, und eine große Rolle spielen sind: "Zur Entwicklung des Staates beitragen", "die von der Gesellschaft gesetzten Erwartungen zu erfüllen" oder "im Kollektiv geachtet sein".

Einen sehr hohen Stellenwert nehmen weiter solche Ziele ein, wie "für die Überwindung von Mängeln eintreten", "selbständig arbeiten und entscheiden" sowie "aus Freude und Interesse an fachlichen Problemen arbeiten".

Nicht ganz so ausgeprägt sind Ziele, die über das normale Maß des Geforderten in der Tätigkeit hinausgehen: "Einen eigenständigen Beitrag auf dem Fachgebiet" oder "Überdurchschnittliches leisten" bzw. "Über den Betrieb hinaus ein geachteter Fachmann zu sein". Darin widerspiegelt sich zumindest eine zurückhaltende Tendenz, in Spitzenzeiten Spitzenleistungen zu vollbringen.

Wie bereits durch andere Untersuchungen nachgewiesen wurde, ist es aber andererseits für Hochschulkader ebenfalls weniger häufig erstrebenswert, "möglichst viel Geld zu verdienen" oder "das Leben so einzurichten, daß der Beruf nicht auf Kosten der Familie und der Freizeit geht". Diese Aspekte haben sich seit der letzten Untersuchungsetappe teilweise beträchtlich verringert, der Arbeitsinhalt hat dagegen an Bedeutung gewonnen. Die Arbeit wird nicht schlechthin als Zweck, sondern zunehmend deutlicher als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung der Persönlichkeit verstanden.

Nach dem sozialen Status treten teilweise beträchtliche Unterschiede auf.

Tab. 6: Ziele, die im Berufsleben angestrebt werden  
(Rangplätze; entsprechend der statistischen Mittelwertberechnung)

Leiter der Nomen- klaturstufe III	Werk tätige ohne Leitungsfunktion	künftige Leiter
1. selbständig arbeiten und entscheiden	aus Freude und Interesse an fachlichen Problemen arbeiten	für Überwindung von Mängeln einsetzen
2. sich für Überwindung von Mängeln einsetzen	sich für Überwindung von Mängeln einsetzen	von Gesellschaft in mich gesetzte Erwartungen erfüllen
3. zur Entwicklung des Staates beitragen	im Kollektiv geachtet sein	zur Entwicklung des Staates beitragen
4. aus Freude und Interesse an fachlichen Problemen arbeiten	engen Kontakt zu Menschen haben, zu helfen und unterstützen	aus Freude und Interesse an fachlichen Problemen arbeiten
5. von Gesellschaft in mich gesetzte Erwartungen erfüllen	selbständig arbeiten und entscheiden	anderen mit gutem Beispiel vorangehen
6. anderen mit gutem Beispiel vorangehen	zur Entwicklung des Staates beitragen	engen Kontakt mit Menschen haben, zu helfen und unterstützen
7. zeigen, was ich leisten kann	zeigen, was ich leisten kann	im Kollektiv geachtet sein

#### 4. Charakteristik verschiedener Aspekte des Leiterverhaltens des jeweils vorgesetzten Leiters durch die Fremdbeurteilung

Die Bewertung der Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten des jeweils vorgesetzten Leiters durch die von uns erfaßten Teilgruppen ermöglicht in bestimmtem Umfang, Rückschlüsse auf die eigenen Vorstellungen von Leitungstätigkeit zu ziehen. Damit wird eine kritische Auseinandersetzung mit dem Leiterverhalten und eine eventuelle Identifikation erreicht.

Die Analyse der Leitertätigkeit weist Wege zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft, der Aktivität und des Schöpfertums der Leiter. Mit ihrer Hilfe können direkt oder indirekt die unmittelbaren und mittelbaren Voraussetzungen der Leiter zur Meisterung der hohen und steigenden gesellschaftlichen Anforderungen entwickelt werden. In der Untersuchung wurden 26 Indikatoren vorgegeben, die den jeweils vorgesetzten Leiter charakterisieren und von den Hochschulkadern bewertet werden sollten. Sie umfassen ein weites Feld des Leiterverhaltens von politisch-ideologischen Anforderungen, über fachliches Können und charakterlich-moralisches Verhalten bis zu geistig-kulturellen Anforderungen (vgl. Tabelle 3 im Anhang).

Die von uns differenziert betrachteten Gruppen geben einheitlich an 1. Stelle an, daß ihre vorgesetzten Leiter konsequent die Politik der SED vertreten. Ein Ausweis dessen, welche Bedeutung die Hochschulkader (ob selbst Leiter oder nicht) der politischen Führungstätigkeit und Haltung des Leiters beimessen. Zugleich wird sichtbar, daß die Kaderpolitik entscheidend von diesem wesentlichen Aspekt geprägt ist. Die meisten Leiter erläutern lebendig und schöpferisch die Beschlüsse und Ereignisse der Partei vor den Kollegen und entwickeln dadurch bei ihnen politische Aufgeschlossenheit und vor allem Einsicht und Verständnis für die Notwendigkeit hoher Leistungen.

Sehr hoch schätzen die einzelnen Teilgruppen, bis auf die künftigen Leiter und die Leiter der Nomenklaturstufe III, die fachlichen Fähigkeiten ihrer vorgesetzten Leiter ein. Fachliches

Können und politisches Wirken stehen im unmittelbaren Zusammenhang in der Weise, daß die fachliche Tätigkeit nur zu beständigem Erfolg führen kann, wenn sie auf die Erfüllung der prognostischen Aufgaben der gesellschaftlichen Entwicklung orientiert. Entscheidend ist, daß der Leiter sein Wissen und seine Fähigkeiten nutzt, um Initiative, Schöpferkraft und Aktivität des gesamten Kollektivs zu wecken.

Die Untersuchungen weisen desweiteren nach, daß sich die vorgesetzten Leiter der Hochschulkader in hohem Maße für höchste Leistungen ihrer Mitarbeiter einsetzen. Daran haben alle Leiter ein besonderes Interesse, um eine erfolgreiche Arbeit des gesamten Kollektivs zu gewährleisten. Außerdem wird ihnen ein starkes Interesse für die Belange des gesamten Betriebes bzw. der Einrichtung bescheinigt. Etwasiges Ressortdenken wird somit deutlich zum Nutzen der Entwicklung der gesamten Volkswirtschaft überwunden.

Weniger stark treffen folgende Eigenschaften auf die vorgesetzten Leiter zu, wie Tabelle 7 verdeutlicht:

**Tab. 7:** Die Arbeit meines unmittelbaren Leiters ist durch Folgendes charakterisiert:  
Position 1 + 2 = das trifft sehr stark zu  
Position 5 + 6 = das trifft gar nicht zu  
(Angaben in %)

	Leiter Nom. III		künftige Leiter		Werkstätige ohne Leitungsfunktion	
	1+2	5+6	1+2	5+6	1+2	5+6
ist bereit, sich Kritik der Mitarbeiter zu stellen und aus ihr zu lernen	17/29		46/23		13/37	
lobt regelmäßig erfolgreich arbeitende Mitarbeiter	29 /25		38 /16		16/28	
delegiert Verantwortung auf seine Mitarbeiter	36/25		23/47		40/20	
arbeitet nach langfristiger Konzeption	41/22		38/16		34/27	



Zunächst fällt insbesondere bei den ersten beiden Indikatoren die Stellungnahme der künftigen Leiter auf, die ihren vorgesetzten Leitern außerordentlich oft bescheinigen, sich der Kritik der Mitarbeiter zu stellen und erfolgreich arbeitende Mitarbeiter zu loben. Es wird deutlich, daß die künftigen Leiter geschätzte Partner ihres Vorgesetzten sind, daß ihre Kritik gefragt ist.

Eine unterschiedliche Einschätzung treffen die Werk tätigen, die keine Leitungsfunktion bekleiden. Sie bescheinigen ihren vorgesetzten Leitern zu etwa einem Drittel weder Kritik noch Lob. Ein Zeichen, daß Hochschulkader ohne Leitungsfunktion u. U. weniger Aufmerksamkeit bei den Leitern finden. Lob und Tadel sind aber gerade für die Stimulierung hoher Arbeitsleistungen eine eminent wichtige Sache, die insbesondere Nichtleiter noch häufiger benötigen als Leiter, weil sie sich erstens oft weniger gut einschätzen können und zweitens ohnehin über geringere Informationen verfügen.

Positiv ist zu bewerten, daß die Mehrheit der jungen Angehörigen der Intelligenz ihrem vorgesetzten Leiter bescheinigt, daß er wenig auf sein persönliches Fortkommen bedacht ist. Dennoch bejahen immerhin noch etwa ein Drittel der Werk tätigen ohne Leitungsfunktion und etwa ein Viertel der anderen Teilgruppen bei ihrem vorgesetzten Leiter gewisses Karrieredenken.

Insgesamt zeigt sich ein positives Bild der Leitereigenschaften, insbesondere, was die politischen und fachlichen Kenntnisse der Leiter betrifft, die wichtige Voraussetzungen für die Vorbildwirkung des unmittelbare/vorgesetzten Leiters schafft.

##### 5. Ursachen für die Aufnahme einer Leitungsfunktion und die Einschätzung der zukünftigen Tätigkeit durch die Leiter

Die Kompliziertheit und das qualitativ neue Niveau in der Entwicklung des Leitungssystems, der zunehmende Umfang der Beziehungen zwischen den Ebenen des Leitungssystems bzw. auf jeder dieser Ebenen und die zunehmende Bedeutung einer abgestimmten

und proportionalen Arbeit aller Leitungsglieder erhöhen die Rolle der Leiter. Das verlangt eine langfristige und kontinuierliche Kaderarbeit in den Betrieben und Kombinat, um Leiter zu profilieren, die diesen neuen und höheren Ansprüchen genügen. Unter diesem Aspekt sind die Gründe und Motive wichtig, die Hochschulkader veranlassen, eine Leitungsfunktion zu übernehmen.

Gründe und Motive für die Aufnahme einer Leitungstätigkeit - Rangfolge nach dem höchsten prozentualen Anteil:

1. Die Übernahme der Leitungsfunktion ergab sich objektiv aus der Aufgabe bzw. der Qualifikation.
2. Sie resultierte aus Ehrgeiz und dem Streben nach höheren Anforderungen und mehr Entscheidungskompetenzen.
3. aus Interesse an Anleitung, Arbeit mit den Menschen,
4. aus der ideologischen Haltung heraus,
5. aufgrund unbesetzter Planstelle oder aus Personalmangel,
6. es entsprach der Leistung,
7. besserer Verdienst,
8. sozialer Aufstieg.

Die häufigste Ursache zur Aufnahme einer Leitungsfunktion ergab sich aus der zu lösenden Aufgabe und der Qualifikation. Entscheidende Gründe, Leiter zu werden, liegen desweiteren in dem Streben nach höherer Entscheidungskompetenz, die meist mit größerem Handlungsspielraum verbunden ist, aber auch aus der Möglichkeit heraus, mit Menschen zu arbeiten und sie anzuleiten. Deshalb spielt der Arbeitsinhalt des Leiters, die Zufriedenheit mit der Tätigkeit eine ganz entscheidende Rolle. Weniger ist Personalmangel eine Ursache für die Übernahme einer Funktion, was auf eine recht gute und langfristige Kaderarbeit verweist.

Wie schon durch andere Untersuchungen belegt, spielen der höhere Verdienst oder die sozialen Aufstiegschancen die geringste Rolle bei der Ausführung einer Leitungsfunktion, eine dem Sozialismus eigene positive Erscheinung.

Sowohl die Gründe und Motive, die Hochschulkader veranlassen,

eine Leitungsfunktion zu übernehmen, als auch die Dauer der Auseinandersetzung mit dem neuen Aufgabengebiet stehen in engem Zusammenhang mit dem Wunsch nach weiterer Leitungstätigkeit.

**Tab. 8:** Würden Sie sich heute wieder für eine Leitungsfunktion entscheiden?  
(Angaben in %)

	<u>Ja, für jetzige.</u>	<u>Ja, für andere auf gleicher Ebene.</u>	<u>Ja, aber auf niedrigerer Eb.</u>
Gesamt	43	6	7
Leiter Nom. III	38	5	11
Leiter Nom. IV	51	5	4
Staabsmitarbeiter	37	12	4

	<u>Ja, aber nur auf höherer Ebene.</u>	<u>Ja, Funktion und Ebene zweitrangig.</u>	<u>nein</u>
Gesamt	5	25	14
Leiter Nom. III	7	28	11
Leiter Nom. IV	4	23	13
Stabsmitarbeiter	8	27	12

Insgesamt zeigt sich eine sehr positive Zustimmung der Leiter in der Frage einer erneuten Übernahme einer Funktion. Vier Fünftel der jungen Hochschulkader würden sich wieder für eine Leitungsfunktion entscheiden. Nur 14 % lehnen eine solche Entscheidung heute ab. Das zeugt von einer hohen Zufriedenheit mit dem Inhalt und den Aufgaben der Leiter, mit den vielfältigen Anforderungen an eine solche Tätigkeit.

Die Leiter der Nomenklaturstufe III äußern ein etwas geringeres Interesse als die anderen Teilgruppen, wieder die jetzige Tätigkeit aufzunehmen. Interessant ist festzustellen, daß ihnen auch am häufigsten die Funktion und die Ebene der Leitungsaufgabe sekundär ist. Leiter höherer Nomenklaturstufen haben sich auf ihre Tätigkeit und sicher auch auf ihren sozialen Status einge-

stellt und sind demzufolge weniger bereit, das wieder aufzugeben.

Diejenigen Hochschulkader, welche aus persönlichem Ehrgeiz Leiter geworden sind, bejahen (verständlicherweise!) am häufigsten ihre jetzige Funktion, und Leiter, die aus Interesse heraus eine Leitungstätigkeit ausüben, streben am meisten nach Funktionen auf höheren Ebenen.

Junge Hochschulkader, deren Funktion sich "einfach so ergeben hat", lehnen am häufigsten von allen Leitern eine erneute Tätigkeit als Leiter ab. Das ist sehr stark der Auseinandersetzung mit dieser Aufgabe und der Vorbereitung darauf geschuldet.

Absolventen, die sehr kurz nach Studienende Leiter geworden sind, äußern stärkere Bedenken für eine erneute Leitungsfunktion. Das ist allerdings ein Aspekt, der nach etwas längerer Tätigkeit der Leiter öfter zu bemerken ist, weil Grenzen der Aufgaben bewußt werden oder Überlastungen mehr Probleme schaffen.

Insgesamt ist jedoch die Zufriedenheit mit der Leitungsfunktion wesentlich höher ausgeprägt als die Unzufriedenheit. Das ist eine ganz wesentliche Voraussetzung für die Erhöhung der Leistungskraft der Betriebe und letztendlich der Volkswirtschaft, indem Freude und Befriedigung in der Leitungstätigkeit vorherrschen.

Leiter zu sein ist eine Berufung, die besondere Ausbildung, Fähigkeiten und spezielle Fertigkeiten abverlangt, um die ihm übertragenen Aufgaben erfüllen zu können. Dennoch wird keinem Leiter eine Stellung auf Lebenszeit garantiert, neue Anforderungen, die die Gesellschaft stellt, sind Gradmesser der Bewährung junger Leiter in der gesellschaftlichen Praxis.

## 6. Tabellenanhang

**Tabelle 1:** Einschätzung des subjektiven Leistungsvermögens im Hinblick auf das objektiv Geforderte  
Rangfolge nach Leiter der Nomenklaturstufe III  
( $\bar{x}$ -Werte eines 6stufigen Antwortmodells,  
1 = sehr stark ... 6 = sehr schwach/gar nicht)

	Anforderungen an die Arbeitstätigkeit			
	werden in der Arbeit verlangt		kann ich erfüllen	
	Ltr.Nom III	ohne Fkt.	Ltr.Nom. III	ohne Fkt.
1. Arbeitsbesprechung leiten	1,58	4,46	1,68	2,60
2. fachlichen Standpunkt behaupten	1,85	2,32	1,77	1,99
3. schöpferisch denken	2,07	2,48	1,78	2,32
4. Arbeitsablauf organisieren	1,60	1,90	1,82	1,76
5. fachliches Wissen selbständig vertiefen	2,45	2,47	1,82	2,10
6. politischen Standpunkt behaupten	2,17	3,46	1,88	2,33
7. schnell und sicher entscheiden	1,67	2,91	1,97	2,70
8. mein Wissen anderen weitervermitteln	2,45	2,76	2,00	2,19
9. Vorschläge zur Effektivität im Betrieb ausarbeiten	2,42	3,95	2,05	2,94
10. aktuelle Ereignisse interpretieren	2,29	3,67	2,12	2,68
11. Konflikte unter Arbeitskollegen lösen	2,08	4,10	2,20	2,87
12. andere in Erfüllung gesellsch. Aufgaben einbeziehen	2,07	2,48	2,23	2,77
13. meine Arbeit langfristig planen	2,38	2,79	2,32	2,23
14. andere politisch überzeugen	2,37	4,14	2,53	2,96

**Tabelle 2:** Belastend in der Arbeitstätigkeit empfundene Bedingungen in der 6. und 8. Untersuchungsetappe; Rangfolgen nach Leiter der Nomenklaturstufe III/Mittelwertangaben: 1 sehr stark ... 6 sehr schwach/gar nicht)

Mich belastet in meiner Arbeitstätigkeit ...	Leiter III SIS 7/SIS 5	Nicht- leiter	weibliche Leiter	männliche Leiter
Mangel an Freizeit	3,28/3,79	3,34/3,66	3,48/3,92	3,52/3,84
Umfang der Arbeitsaufgaben	3,34/5,41	4,36/5,54	4,06/5,46	3,73/5,46
Fehlen von wicht. mater. Voraussetz.	3,43/3,88	3,79/3,72	4,45/4,42	3,73/3,46
Mängel in Arb.org.	3,44/4,47	3,84/4,41	3,45/4,67	3,62/4,39
wenig Zeit für wiss.-schöpf.Arb.	3,48/ x	4,22/ x	4,42/ x	3,82/ x
wenig Gelegenh. eig. Ideen	3,52/ x	4,28/ x	4,16/ x	3,80/ x
mangelnde Übereinstimmung fachl. Ausb. + Arb.geb.	4,05/3,57	4,40/3,28	4,29/3,08	4,02/4,23
wenig wiss. Austausch mit Koll.	4,08/ x	4,39/ x	4,35/ x	4,18/ x
Umfang gesellsch. Arbeit	4,08/4,19	4,70/4,76	4,45/4,75	4,24/4,48
geist. Anford. der Arbeit	4,23/4,29	4,90/4,48	4,84/4,58	4,71/4,61
Kenntnislücken auf fachl. Gebiet	4,30/4,69	3,67/3,95	3,65/3,92	4,02/4,23
Verhältnis zum unmittelb. Leiter	4,36/4,88	4,69/4,91	4,48/4,72	4,49/4,54
zu wenig soziale Kontakte Freizeit	4,49/4,45	4,32/4,50	4,68/4,75	4,72/4,61
Gesundheitszustand	4,51/5,14	4,81/5,36	5,13/5,25	4,77/5,25
finanz. Lage	4,57/4,31	4,76/4,86	5,26/4,63	4,86/4,58
persönl. berufl. Perspektive	4,61/3,53	4,15/3,69	4,45/3,99	4,50/3,84
wenig Mögl. selbst. arb.	4,62/ x	4,79/ x	4,77/ x	4,86/ x
zwischenmenschl.Bez.	4,77/4,90	4,85/4,83	4,71/4,75	4,84/5,00
wenig Inform. über Folgen d.Arb.ergebn.	4,84/ x	4,58/ x	4,55/ x	4,89/ x
Wohnverhältnisse	4,98/3,90	4,80/3,81	5,00/3,86	5,03/3,84
Störung u.Erschwer-nisse d. Arb.	5,11/4,10	4,45/4,10	4,29/3,08	4,33/3,62
schlechte Publ.mögl.	5,15/ x	5,08/ x	5,77/ x	5,14/ x
Liebesbeziehungen	5,05/5,31	4,97/5,24	5,23/5,38	5,07/5,20

x Diese Fragen wurden in der SIS 5 nicht gestellt.

**Tabelle 3:** Eigenschaften und Verhaltensweisen des unmittelbaren Leiters  
x eines 6stufigen Antwortmodells mit  
1 = das trifft sehr stark zu ... 6 gar nicht

	Gesamt	Nicht- leiter	künftige Leiter	Nom. III	männ. Leiter	weibl. Leiter
berät regelmäßig mit seinen MA	2,95	3,22	3,00	2,75	2,78	3,16
analysiert kritisch Erreichtes	2,86	3,06	3,15	2,42	2,67	3,19
vertritt kritisch gegenüber seinen Vorgesetzten	2,91	3,24	3,08	2,74	2,68	3,23
arbeitet nach langfr. Konz.	3,22	3,38	3,08	3,22	3,12	3,52
lobt regelmäßig	3,62	3,82	2,92	3,53	3,48	4,13
kritisiert regelmäßig	3,12	3,43	3,31	2,59	2,91	3,48
gibt Hinweise u. Anregungen	2,89	3,05	2,54	2,88	2,81	3,03
fördert Disk. fachl. Probl.	3,01	3,30	2,69	2,85	2,85	3,23
hat umfangr. Fachkenntnisse	2,26	2,44	2,62	2,25	2,21	1,94
ist MA Vorbild in Leistungsbereitsch.	2,49	2,78	2,46	2,19	2,31	2,68
durch bessere Arg. überz.	2,76	3,10	2,62	2,53	2,57	2,94
weist ohne Diskussion an	3,76	3,64	4,00	3,61	3,81	3,74
deleg. Verantw.	3,11	3,04	4,15	3,32	3,07	3,19
für Belange des Betr. einsetzen	2,40	3,03	2,31	2,02	2,17	2,06
auf persönl. Fortkommen bedacht	3,71	3,49	4,00	3,71	3,75	3,94
stellt sich Kritik der MA	3,73	3,99	3,15	3,73	3,64	3,71

Fortsetzung Tabelle 3:

	Gesamt	Nicht- leiter	künftige Leiter	Leiter Nom. III	männl. Leiter	weibl. Leiter
Vers. ndnis für pri- Sorgen	2,71	2,90	2,38	2,83	2,68	2,37
get Risiko ein	3,01	3,44	3,36	2,75	2,77	3,19
ifferenziert auf Charaktere d. MA	3,23	3,49	3,21	3,24	3,08	3,42
kann zuhören	2,72	2,75	2,71	2,73	2,69	2,90
fördert Weiter- bildung MA	2,77	3,14	2,43	2,69	2,60	2,94
vertritt Politik der SED	2,00	2,37	1,71	1,73	1,90	1,84
für höchste Lei- stung. der MA	2,35	2,61	2,36	1,86	2,17	2,74
hat geist.-kult. Interessen	2,73	2,62	2,64	2,96	2,74	3,03
entscheidet viele allein	2,90	2,70	2,86	2,83	2,95	3,03
informiert regel- mäßig und aus- reichend	2,77	3,05	2,36	2,71	2,62	3,13

MA = Mitarbeiter